

МОТИВАЦИЯ

Мотивация - процесс, который вызывает, направляет и поддерживает поведение людей.

СТРУКТУРА МОТИВАЦИИ ТРУДА:

- Потребность, которую хочет удовлетворить работник
- Благо, способное удовлетворить эту потребность
- Трудовое действие, необходимое для получения блага
- Цена - издержки материального и морального характера, связанные с осуществлением трудового действия

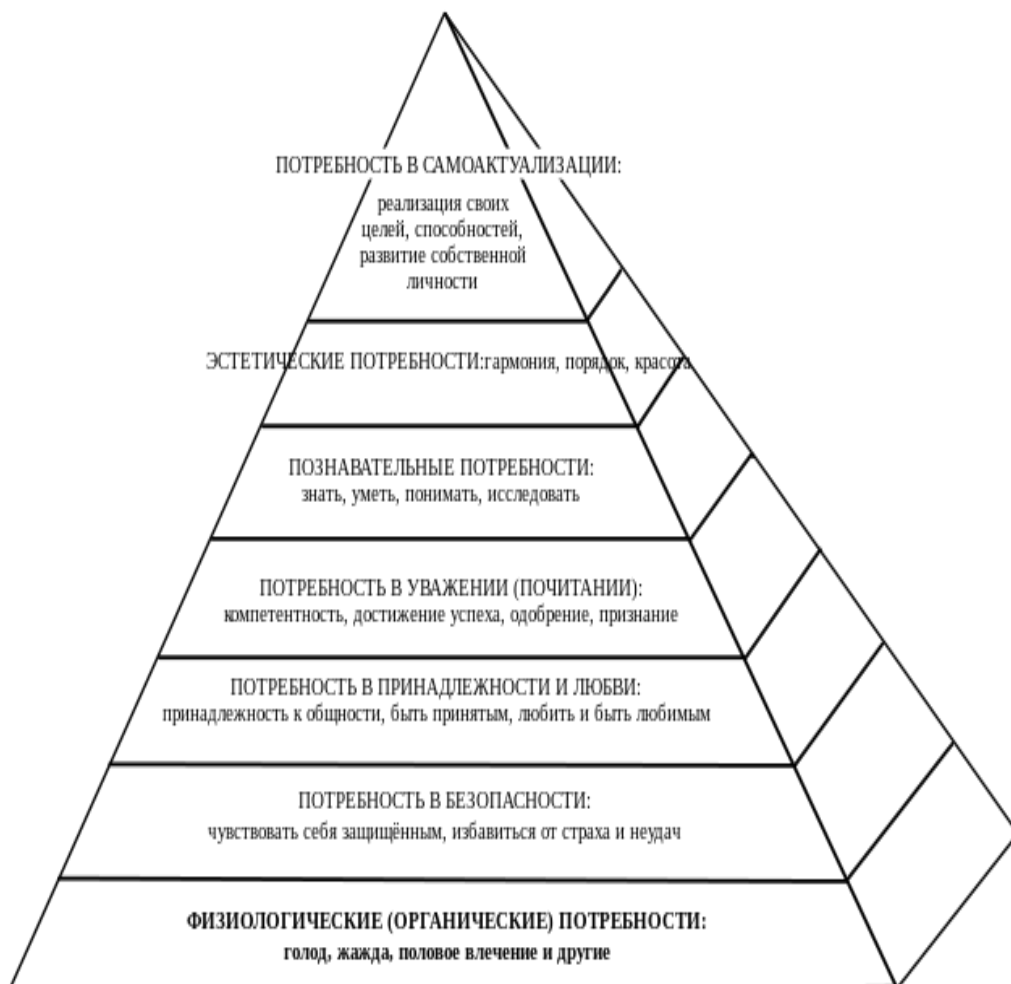
КЛАССИФИКАЦИЯ ТЕОРИЙ МОТИВАЦИИ



СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ. ИЕРАРХИЯ

- Теория Иерархии потребностей Абрахама Маслоу
- Теория двух факторов Фредерика Герцберга
- Теория приобретенных потребностей Дугласа МакКлелланда

ИЕРАРХИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ АБРАХАМА МАСЛОУ



**(Abraham Harold
Maslow. (1908-1970))**

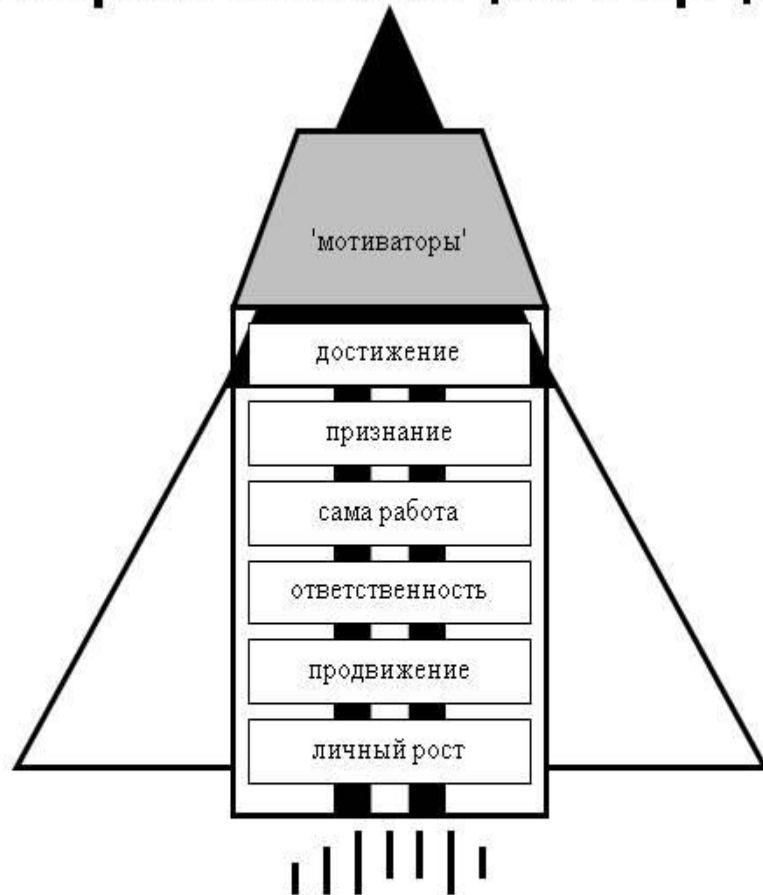
ТЕОРИЯ ИЕРАРХИИ ПОТРЕБНОСТЕЙ

Потребности	Удовлетворение потребностей в обществе	Удовлетворение потребностей на работе
Потребность в самоактуализации	Образование, религия, личностный рост, хобби	Возможности обучения, развития способностей, творчества
Потребность в социальном признании	Знаки признания со стороны общества, коллег, друзей, семьи	Знаки признания, статус, возросшая ответственность
Потребности в социальных связях	Семья, друзья, общественные группы	Рабочие группы, клиенты, сотрудники, руководители
Потребности в безопасности	Отсутствие войны, насилия, загрязнения окружающей среды	Безопасная работа, дополнительные денежные выплаты, гарантированная работа.
Физиологические потребности	Пища, вода, секс	Заработная плата и условия труда

Теория мотивации Герцберга



Фредерик Ирвин Герцберг
Frederick Irving Herzberg
(1923-2000 г.г.)



'гигиенические' факторы			
статус	безопасность	отношения с подчиненными	
личная жизнь	отношения с коллегами		зарплата
условия труда		отношения с начальником	
политика и администрация компании			контроль

ТЕОРИЯ ДВУХ ФАКТОРОВ Ф.ГЕРЦБЕРГА

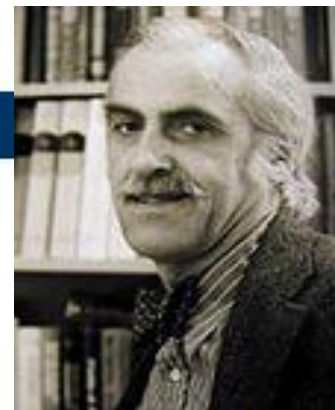
Крайнее удовлетворение

Мотиваторы - влияют на удовлетворенность			
	Личное развитие	Чувство причастности	Интерес к работе
	Возможности для обучения	Совместное принятие решений	Интересные проекты
	Новый опыт	Представительство	Возрастающая ответственность
	Экспериментирование	Ответственность	Цели и обратная связь с продвижением к цели
	Обратная связь	Подача информации	Развивающий опыт

Нейтральное состояние

Гигиенические факторы влияют на неудовлетворенность			
	Условия труда	Вознаграждение	Уверенности в

Теория приобретенных потребностей МакКлелланда



**ПОТРЕБНОСТЬ ВО
ВЛАСТИ**

**ПОТРЕБНОСТЬ В
ДОСТИЖЕНИИ**

**ПОТРЕБНОСТЬ В
СОУЧАСТИИ**

**Дэвид
МакКлелланд**
*David
McClelland*
1917 -1998

ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

Теория справедливости или равенства С. Адамса

Воспринятое
вознаграждение
индивида

Воспринятое
вознаграждение
других

—

Воспринятые
затраты индивида

Воспринятые
затраты других

—

ТЕОРИЯ СПРАВЕДЛИВОСТИ, ДЖ. АДАМСА (1965)

Возможности корректировки ситуации для восстановления справедливости:

- изменение вклада сотрудника в организацию (работать менее интенсивно);
- изменение оценки со стороны организации (заметим, что оценка не всегда совпадает с денежным вознаграждением)
- воздействие на другого сотрудника (оказывая на него прямое или косвенное воздействие заставить перейти на другую работу, например);
- изменение объекта сравнения (прекратить сравнивать себя с этим сотрудником, заменив его другим).

ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ ТЕОРИИ

Теория ожидания Виктора Врума

Ожидание
затраты -
результаты

*

Ожидание
результаты
вознаграж -
дение

*

Валентность

=

Мотивация

ТЕОРИЯ ОЖИДАНИЙ ВРУМА

Ценность результатов носит индивидуальный характер



ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ ТЕОРИИ

Модель Портера – Лоулера

5 переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения



ТЕОРИЯ НАУЧЕНИЯ И МОТИВАЦИЯ

- **Модификация поведения** - использование положительного подкрепления для контроля или изменения поведения личности или группы.
- **Подкрепление** - это обозначение стимула, предъявляемого после какой-либо конкретной деятельности и вызывающего повторение и научение этой деятельности.

ФОРМЫ ПОДКРЕПЛЕНИЯ

- **1. Позитивное подкрепление** - повышает частоту или силу определенных форм поведения тем, что желаемые для обучаемого последствия наступают сразу после того, как он продемонстрировал поведение.
- **Негативное подкрепление (изъятие негативных эффектов или стимулов)** - повышает частоту или силу некоторых форм поведения тем, что приучает избегать нежелательных последствий этих форм поведения.
- **Наказание** - снижает частоту или исключает нежелательное поведение тем, что приводит к отрицательным последствиям этого поведения.
- **4. Снятие или отсутствие подкрепления (угашение)** - снижает частоту или исключает нежелательное поведение тем, что убирает желательные для работника последствия этих форм поведения, то есть приводит к угасанию сформированных ранее связей.

НАГРАДЫ КАК ФОРМЫ ПОДКРЕПЛЕНИЯ

Потребительские, подчеркивающие «семейственность» фирмы	Манипулятивные «престижные подарки»	Создающие позитивные зрительные и слуховые впечатления	Материальное вознаграждение	Знаки признания	Возможности для самоактуализации и личностного роста
Бесплатные обеды	Детали и аксессуары рабочего стола	Кабинет с окном	Деньги	Дружеские поздравления	Работа с большей ответственностью
Угощение к чаю, кофе во время перерыва	Настенные плакетки	Музыкальное оформление	Акции	Неформальное признание	Смена работы во избежание однообразия
Пикники	Машина от компании	Оформление интерьера	Бесплатный проезд	Формальное признание достижений	Ранний уход с оплатой за полный рабочий день
Корзины с едой	Часы	Качество оборудования, мебели	Скидка на приобретение продуктов компании	Просьба внести предложение	Работа над личным проектом в рабочее время

НАГРАДЫ КАК ФОРМЫ ПОДКРЕПЛЕНИЯ

Рождественская индюшка	Кольца, галстуки, булавки	Канцелярские принадлежности	Страховой полис	Комплимент о прогрессе в работе	Использование оборудования компании в личных целях
Пасхальный окорок	Клубные привилегии		Купоны для покупок в местных магазинах	Приглашение на обед	Специальное назначение на интересную работу
Вечера с сыром и вином после работы	Памятные подарки		Билеты в театр	Статья о заслугах в местной печати	Удлиненный обеденный перерыв
Пивные вечера	Одежда		Путевки в санаторий	Похлопывание по плечу	Направление на обучение
Обеды с семьей в компании	Трофеи		Туристические поездки	Улыбка	

ПРАВИЛА ПОЗИТИВНОГО ПОДКРЕПЛЕНИЯ

- 1. Ясно осознавать, какое поведение желательно - то есть, определить какое конкретно поведение приведет к желательному вкладу в выполнение организационного задания.
- 2. Сохранять запас наград - то есть иметь возможности для позитивного подкрепления.
- 3. Знать в чем состоят индивидуальные различия людей - понимать, какие награды будут иметь ценность для каждого из подчиненных.
- 4. Четко дать знать подчиненным, за какие действия и результаты может быть получена награда - то есть четко ставить цели и давать обратную связь по результатам выполнения задания.
- 5. Давать награды сразу после того, как желательное поведение достигнуто, и только при условии, если желательное поведение имело место.

ПРАВИЛА ПРИМЕНЕНИЯ НАКАЗАНИЯ

- Точно определите, за какое поведение человек может быть наказан.
- Следует четко определить желательную альтернативу тому поведению, за которое работник может быть наказан.
- Наказывайте, не делая из этого публичного зрелища.
- Соблюдайте правила условного и немедленного подкрепления. Убедитесь, что наказание следует за нежелательным поведением и не отставлено во времени от него.
- Степень наказания должна соответствовать тяжести совершенного поступка.

ПРИЗНАКИ ЭФФЕКТИВНОЙ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

- Она описывает поведение, но не оценивает его
- Она в большей степени конкретна, чем выражает общее впечатление о человеке
- Она направлена на удовлетворение преимущественно потребностей получающего ОС
- Она предлагается но не навязывается как «правильное понимание»
- Она дается своевременно
- Она описывает те формы поведения, которые человек способен изменить
- Она сообщается часто (не является редким событием)
- В ней соблюдена пропорция позитивного и негативного
-

ТЕОРИЯ СИТУАТИВНОГО ЛИДЕРСТВА ХЕРСИ-БЛЭНЧАРДА

